

**EKSPLORASI KARAKTERISTIK PEMIMPIN
YANG DIINGINKAN OLEH
CALON MANAJER
(Studi Kasus Pada Manajer dan Mahasiswa
Manajemen Universitas Diponegoro Semarang)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

SRI YANA PRADIPDA

NIM. 12010114120041

**PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2019

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Sri Yana Pradipda

Nomor Induk Mahasiswa : 12010114120041

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **EKSPLORASI KARAKTERISTIK
PEMIMPIN YANG DIINGINKAN OLEH
CALON MANAJER (Studi Kasus Pada
Manajer dan Mahasiswa Manajemen
Universitas Diponegoro Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Fuad Mas'ud MIR

Semarang, 27 Juni 2019

Dosen Pembimbing



Dr. Fuad Mas'ud MIR

NIP. 1962 033 11988 031 002

PENGESAHAN KELULUSAN

Nama Penyusun : Sri Yana Pradipda

Nomor Induk Mahasiswa : 12010114120041

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **EKSPLORASI KARAKTERISTIK
PEMIMPIN YANG DIINGINKAN OLEH
CALON MANAJER (Studi Kasus Pada
Manajer dan Mahasiswa Manajemen
Universitas Diponegoro Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 09 Juli 2019

Tim Penguji :

1. Dr. Fuad Mas'ud MIR
2. Dr. Mahfudz, SE., MT
3. Dr. Retno Hidayati, MM



(.....)

(.....)

(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Sri Yana Pradipda, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **EKSPLORASI KARAKTERISTIK PEMIMPIN YANG DIINGINKAN OLEH CALON MANAJER (Studi Kasus Pada Manajer dan Mahasiswa Manajemen Universitas Diponegoro Semarang)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan / tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 27 Juni 2019
Yang membuat pernyataan,



Sri Yana Pradipda
NIM: 12010114120041

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

(Q.S Ar-Rum: 60)... فَاصْبِرْ إِنَّ وَعْدَ اللَّهِ حَقٌّ

“...Dan bersabarlah kamu, sesungguhnya janji Allah adalah benar...”

**Jangan pernah menyerah sampai Tuhan berkata
waktunya untuk pulang..**

Skripsi ini saya persembahkan kepada...

Kedua orang tua tercinta...

“Bapak Ery Restyawan & Ibu Sri Wuryanti”

ABSTRACT

The background of this research is based on previous research about the ideal leader desired, due to differences in culture of each country. The concept of leadership always refers to implicit culture and leadership.

This study aims to explore the characteristics of desired leaders in Indonesia. The method used is a qualitative method with a case study approach, in which data collection is done by means of interviews and documentation in a certain period. The method was chosen so that research could be carried out in a more focused and in-depth manner to explore the characteristics of leaders desired by prospective managers with a case study on the final level management students of Diponegoro University, Semarang.

The results of the study show broadly that the desired characteristics of leaders in Indonesia are leaders who are polite, neat, attractive, have good two-way communication, firm, polite, honest, responsible, treat subordinates as families, and objectively and firmly in taking decision. Based on the characteristics of the leader desired by the prospective manager, the leadership in Indonesia is included in a charismatic, democratic and moralist leadership style. Because the desired leadership in the form of a leader who attracts attention of many people (charismatic), gives broad authority to subordinates (democratic), and has a warm, polite, and able to respect subordinates (moralists).

Keywords: *Leadership, Leadership Function, Implicit Leadership, Leadership Preferences.*

ABSTRAK

Latar belakang penelitian ini adalah berdasarkan penelitian terdahulu tentang pemimpin yang ideal yang diinginkan, disebabkan oleh perbedaan budaya masing-masing negara. Konsep kepemimpinan selalu mengacu kepada kebudayaan dan kepemimpinan implisit.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi karakteristik pemimpin yang diinginkan di Indonesia. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yang mana pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan dokumentasi dalam periode tertentu. Metode dipilih agar penelitian dapat dilakukan secara lebih fokus dan mendalam untuk mengeksplorasi karakteristik pemimpin yang diinginkan oleh calon manajer dengan studi kasus pada manajer mahasiswa manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan secara garis besar bahwa karakteristik pemimpin yang diinginkan di Indonesia adalah pemimpin yang berpenampilan sopan, rapi, menarik, memiliki komunikasi dua arah yang baik, tegas, sopan, jujur, bertanggung jawab, memperlakukan bawahan selayaknya keluarga, dan objektif serta tegas dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan dari karakteristik pemimpin yang diinginkan oleh calon manajer, kepemimpinan di Indonesia masuk dalam gaya kepemimpinan karismatis, demokratis, dan moralis. Karena kepemimpinan yang diinginkan berupa sosok pemimpin yang menarik atensi banyak orang (kharismatis), memberikan wewenang secara luas kepada bawahan (demokratis), dan memiliki sifat hangat, sopan, dan mampu menghargai bawahan (moralis).

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Fungsi Kepemimpinan, Kepemimpinan Implisit, Preferensi Kepemimpinan.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT berkat rahmat dan bimbingan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“EKSPLOKASI KARAKTERISTIK PEMIMPIN YANG DIINGINKAN OLEH CALON MANAJER (Studi Kasus Pada Manajer dan Mahasiswa Manajemen Universitas Diponegoro Semarang)”** dengan baik. Pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung maka dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT, atas segala rahmat dan nikmat-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Dr. Suharnomo, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
3. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Bapak Dr. Fuad Mas'ud MIR selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dengan penuh kesabaran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Drs. Budi Sudaryanto MT. selaku dosen wali yang telah memberikan dukungan dan arahan selama masa studi.

6. Bapak Dr. Mahfudz, SE., MT. dan Ibu Dr. Retno Hidayati, MM. selaku dosen penguji siding skripsi saya, yang telah memberi masukan agar skripsi saya menjadi lebih baik.
7. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berguna bagi penulis, serta staff dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
8. Kedua orang tua saya terkasih Bapak Ery Restyawan dan Ibu Sri Wuryanti yang selalu memberikan dukungan, motivasi, dan doa kepada penulis selama masa kuliah dan juga dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabat terbaik saya Ariani Puji Astuti yang telah memberikan support dan semangat kepada saya selama proses skripsi berlangsung.
10. Teman-teman Kontrakan Keong yang sudah menjadi teman hidup serta memberikan masukan dan semangat hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
11. Teman-teman Fepala XXIV yang sudah menjalani proses dan masa-masa perkuliahan secara bersama-sama serta menjalani beratnya seleksi alam.
12. Teman-teman RPSU, KOMPI, SAMGONG INVESTMENT, dan teman-teman Manajemen angkatan 2014 yang sudah menjalani proses dan masa-masa perkuliahan secara bersama-

sama, dan memberikan semangat hingga skripsi ini dapat terselesaikan.

13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah ikhlas memberikan bantuan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Dengan kerendahan hati, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Untuk itu, penulis, mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun orang lain yang membacanya, Amin.

Semarang, 27 Juni 2019
Penulis



Sri Yana Pradipta
NIM.12010114120041

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	Xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	10
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	10
1.4 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Budaya Nasional.....	13
2.1.1.1 Budaya Barat dan Budaya Timur.....	17
2.1.2 Kepemimpinan.....	25
2.1.2.1 Kepemimpinan Wilayah Barat.....	26
2.1.2.2 Kepemimpinan Wilayah Timur.....	28
2.1.3 Kepemimpinan Barat dan Kepemimpinan Timur.....	31

2.1.4 Fungsi Kepemimpinan.....	33
2.1.5 Teori Kepemimpinan Implisit.....	34
2.1.6 Preferensi Kepemimpinan.....	36
2.2 Penelitian Terdahulu.....	39
2.3 Kerangka Pemikiran.....	46
BAB III METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Desain Penelitian.....	47
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	49
3.2.1 Data Primer.....	49
3.3 Partisipan.....	49
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	50
3.4.1 Wawancara Mendala.....	50
3.4.2 Studi Dokumentasi.....	51
3.5 Analisis Data.....	51
3.5.1 Reduksi Data.....	51
3.5.2 Penyajian Data.....	52
3.5.3 Penarikan Kesimpulan.....	52
3.6 Validitas Data.....	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	54
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	54
4.1.1 Manajer.....	54
4.1.2 Calon Manajer.....	55
4.2 Analisis Data.....	55
4.3 Interpretasi Hasil.....	56
BAB V PENUTUP.....	82
5.1 Simpulan.....	82
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	88
5.3 Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbedaan Manajemen Barat dan Manajemen Timur.....	3
Tabel 1.2 Perbedaan Kepemimpinan Barat dan Kepemimpinan Timur.....	4
Tabel 2.1 Jenis-Jenis Dimensi Budaya.....	14
Tabel 2.2 Perbandingan Nilai-Nilai Budaya Barat dan Timur.....	17
Tabel 2.3 Perbedaan Aspek Manajemen Barat dan Manajemen Timur.....	31
Tabel 4.1 Profil Partisipan Manajer.....	55
Tabel 4.2 Profil Partisipan Calon Manajer.....	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	46
---	----

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A TABEL DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA.....	94
LAMPIRAN B PERSETUJUAN MENJADI PARTISIPAN.....	99
LAMPIRAN C DOKUMENTASI WAWANCARA.....	114

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dan organisasi merupakan dua hal yang saling berkaitan. Organisasi terdiri dari orang-orang dengan peran yang ditetapkan secara formal yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang manajer adalah orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, yang dilakukan dengan mengelola upaya orang-orang organisasi (Dessler, 2011).

Dalam sumber daya manusia terdapat gaya kepemimpinan yang berperan penting dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan merupakan proses mendorong dan membantu orang lain untuk melakukan pekerjaannya agar mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Newstrom, 1996). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 2010). Setiap pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Sebagai contoh terdapat gaya kepemimpinan yang sudah dalam tingkatan Internasional, yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan karismatik, dan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan tersebut sering disebut dengan gaya kepemimpinan Barat. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan tersebut mengacu pada kebudayaan Barat. Apabila gaya kepemimpinan ini

diterapkan di Indonesia, maka akan tidak sesuai karena Indonesia memiliki kebudayaan yang berbeda dengan budaya Barat.

Manajemen merupakan fungsi sosial yang tertanam dalam tradisi, nilai-nilai, kebiasaan, kepercayaan, dan sistem pemerintahan serta politik. Manajemen dibentuk oleh kebudayaan, dan sebaliknya manajemen dan para manajer membentuk kebudayaan dan masyarakat. Dengan demikian, walaupun manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang terorganisasi, manajemen tetap merupakan kebudayaan. Manajemen bukan ilmu yang bebas nilai (Drucker, 1977). Dari ungkapan Drucker (1977) tersebut membuktikan bahwa gaya kepemimpinan Barat tidak cocok digunakan di Indonesia. Seperti yang terdapat dalam penelitian Gregory John Lee (2007) mengenai “Karakteristik Kepemimpinan Manajer di Afrika Selatan” yang menyatakan bahwa Afrika Selatan memiliki karakteristik yang berbeda dengan budaya Barat, sehingga gaya kepemimpinan manajemen Barat tidak cocok diterapkan di Afrika Selatan. Begitu juga dengan penelitian Peter Blunt dan Merrick L. Jones (1997) mengenai “Batas – Batas Kepemimpinan Barat di Asia Timur dan Afrika” yang juga menyatakan bahwa Kepemimpinan Barat tidak sepenuhnya bisa diterapkan di Asia Timur dan Afrika dikarenakan memiliki latar belakang dan kebudayaan yang berbeda.

Terdapat perbedaan yang signifikan antara manajemen Barat dan manajemen Timur. Perbedaan tersebut dirangkum menjadi dua aspek, yaitu aspek positif dan aspek negatif. Contoh perbedaan aspek positif dan aspek negatif tersebut adalah gaya manajemen antara negara Barat (yang diwakili oleh Amerika Serikat dan Eropa Barat) dengan negara dari dunia Timur (yang diwakili oleh Jepang dan Cina). Adapun aspek positif dan aspek negatif tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Perbedaan Manajemen Barat dan Manajemen Timur

No.	Wilayah	Aspek Positif	Aspek Negatif
1.	Manajemen Amerika Serikat dan Eropa Barat	-Efisien -Disiplin -Sadar akan waktu -Penghormatan terhadap inisiatif individu	-Manusia diperlakukan seperti mesin -Masyarakatnya yang konsumtif
2.	Manajemen Jepang	-Solidaritas terhadap kelompok (perusahaan) yang tinggi -Dedikasi -Kesetiaan -Disiplin diri -Nasionalisme yang tinggi -Penghormatan terhadap yang lebih senior	-Binatang ekonomi -Sangat tertutup -Agak angkuh
3.	Manajemen Cina	-Memegang teguh janji -Ulet -Tekun -Hormat -Solidaritas kelompok (suku)	-Kikir -Menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan -Tertutup -Terlalu materialistis

Sumber : Rini, Manajemen Indonesia Perpaduan Manajemen Barat dan Timur serta Budaya Tradisional (2002)

Dari perbedaan aspek di atas, dapat diketahui bahwa manajemen Barat berbeda dengan manajemen Timur. Manajemen kepemimpinan Barat memiliki aspek positif, yaitu lebih menekankan kepada disiplin, efisiensi, dan efektifitas dalam pekerjaan serta memiliki aspek negatif, yaitu memperlakukan manusia seperti mesin. Karakteristik tersebut tidak cocok apabila diterapkan di Wilayah Timur. Hal itu karena manajemen kepemimpinan Timur lebih menekankan kepada penghormatan terhadap yang lebih senior, nasionalisme yang tinggi, dan solidaritas kelompok (suku). Karakteristik tersebut yang mencerminkan sikap dari wilayah Timur yang mana lebih mengutamakan solidaritas daripada tujuan utama.

Indonesia sendiri terletak di garis khatulistiwa dan berada di antara benua Asia dan Australia serta antara Samudra Pasifik dan Samudra Hindia sehingga bisa disebut juga termasuk dalam Wilayah Timur. Menurut hasil dari Badan Pusat Statistik Demografi Tahun 2010, Negara Indonesia terdiri dari 236.728.379 (99,62%) Warga Negara Indonesia, 73.217 (0,03%) Warga Negara Asing, dan 839.730 (0,35%) tidak dinyatakan sebagai penduduk yang di dalamnya terdapat 1340 Suku Bangsa dan 2500 ragam Bahasa, sehingga menyebabkan Indonesia memiliki kebudayaan yang beranekaragam. Terdapat perbedaan gaya kepemimpinan Barat dan Timur sebagai berikut:

Tabel 1.2
Perbedaan Kepemimpinan Barat dan Kepemimpinan Timur

No.	Aspek	Kepemimpinan Barat	Kepemimpinan Timur
1.	Pengaruh pada praktik kepemimpinan	-Perhatian tertuju kepada kinerja organisasi -Bersifat kompetitif dan berorientasi pada efisiensi	-Memperhatikan jaringan sosial -Menghargai senioritas, usia, dan pengalaman

		-Bersifat partisipatif karena bergantung kepada bawahan.	
2.	Wewenang	<ul style="list-style-type: none"> -Terjadi persamaan wewenang dan status antara atasan dan bawahan -Adanya desentralisasi -Adanya pemberdayaan kerja tim 	<ul style="list-style-type: none"> -Kepemimpinan dari atas -Menghormati senioritas -Tujuan ditentukan oleh manajer tingkat atas -Adanya perbedaan kekuasaan dan status dari atasan dan bawahan
3.	Ketidakpastian	<ul style="list-style-type: none"> -Toleransi terhadap ambiguitas besar -Ketidakpastian dianggap normal -Perubahan berkelanjutan dianggap wajar 	<ul style="list-style-type: none"> -Kepastian dan keamanan diatur oleh filosofi yang sudah mengakar kuat -Perubahan berkelanjutan bersifat jangka panjang -Menekankan pada hirarki dan kesesuaian -Tugas dikerjakan secara kolektif
4.	Pengelolaan hubungan	<ul style="list-style-type: none"> -Keterbukaan dan kepercayaan memiliki nilai tinggi -Dukungan bawahan memiliki peran penting -Konflik dinilai sebagai potensi kreatifitas -Terbuka pada perbedaan -Mementingkan komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> -Terdapat dorongan untuk memelihara keselarasan dan kehormatan seseorang -Menghindari perbedaan dan konflik -Mementingkan pemeliharaan jaringan sosial

sumber : Blunt dan Jones, *Exploring the Limits of Western Leadership Theory in East Asia and Africa* (1997)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan Timur dan kepemimpinan Barat memiliki sifat yang berbeda. Kepemimpinan Barat memiliki sifat yang lebih menekankan kepada kinerja, efisiensi, kerja tim, toleransi, dan

konflik positif yang dinilai sebagai potensi kreatifitas. Sedangkan kepemimpinan Timur memiliki sifat yang lebih menekankan kepada jaringan sosial, menghormati senioritas, mengutamakan kepastian, hirarki dan kesesuaian, memelihara keselarasan dan kehormatan, serta menghindari perbedaan dan konflik. Berdasarkan perbedaan-perbedaan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Barat tidak sesuai apabila diterapkan di wilayah Timur.

Menurut Robbins (2008), ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya. Empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan, yaitu:

- a. Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif samapi kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

Dampak dari ketidakpuasan kerja:

1. Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.

3. Keluarnya Pekerja (*Turnover*)

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Dalam melaksanakan kegiatannya, seorang calon manajer harus mempelajari gaya kepemimpinan Barat, sedangkan pada prakteknya seperti yang telah diungkapkan di atas, banyak yang menyatakan bahwa manajemen Barat tidak cocok diterapkan di Indonesia. Hal ini dikarenakan Indonesia memiliki beraneka ragam suku bangsa, budaya, dan bahasa sehingga diperlukan sifat toleransi dalam gaya kepemimpinannya. Begitu juga dengan *turnover* karyawan yang mana sebagian besar disebabkan oleh beban kerja (Dwiyani, 2017). *Turnover* sendiri adalah pengunduran diri secara suka rela seorang karyawan di tempatnya bekerja (Ali dan Baloch, 2010). Sejalan dengan hal tersebut, Dawley, Houghton dan Bucklew (2010) menyatakan bahwa akan lebih baik jika dapat meminimalisir *turnover* yang mungkin terjadi dan menyebabkan kerugian bagi organisasi. Maka dari itu, seorang calon manajer menginginkan gaya kepemimpinan di Indonesia berdasarkan beranekaragaman budaya yang dimiliki.

Salah satu teori kepemimpinan yang paling terkenal adalah model kepemimpinan penuh Bass dan Avolio (1997), namun peneliti mengklaim bahwa model ini berlaku secara universal (Bass dalam Robbins, 2008). Burns (1978) telah membagi kepemimpinan berdasarkan gaya kepemimpinannya menjadi dua kategori, yaitu kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) yang gaya kepemimpinan tersebut merupakan gaya kepemimpinan universal yang digunakan di Indonesia dan tidak semua gaya kepemimpinan tersebut sesuai dapat diterapkan di Indonesia berdasarkan keberanekaragaman budaya dan karakteristik yang dimiliki oleh Indonesia.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka akan dilakukan penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi informasi terkait karakteristik seorang pemimpin di Indonesia yang diinginkan oleh calon manajer.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, bahwa Indonesia menggunakan gaya kepemimpinan secara universal sementara Indonesia sendiri memiliki keberanekaragaman budaya dan karakteristik sehingga sering terjadi ketidakcocokan antara gaya kepemimpinan yang digunakan dengan budaya dan karakteristik masyarakat Indonesia tersebut. Burns (1978) telah membagi kepemimpinan berdasarkan gaya kepemimpinannya menjadi dua kategori, yaitu kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) yang gaya kepemimpinan tersebut merupakan gaya kepemimpinan universal yang digunakan di Indonesia dan tidak semua gaya kepemimpinan tersebut sesuai dapat diterapkan di Indonesia berdasarkan keberanekaragaman budaya dan karakteristik yang dimiliki oleh Indonesia. Berdasarkan penelitian terdahulu tentang kepemimpinan yang ideal yang diinginkan, disebabkan oleh perbedaan budaya serta konsep kepemimpinan selalu mengacu kepada kebudayaan dan kepemimpinan implisit.

Dari perumusan masalah tersebut, yaitu tidak semua karakteristik gaya kepemimpinan dapat digunakan di setiap negara, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik pemimpin di Indonesia yang diinginkan oleh calon manajer?
2. Bagaimana karakteristik yang digunakan oleh laki-laki dan perempuan?
3. Bagaimana karakteristik dari sudut pandang manajer dan calon manajer?
4. Bagaimana perbedaan karakteristik dengan penelitian terdahulu di tempat lain?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi karakteristik pemimpin di Indonesia yang diinginkan oleh calon manajer sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi karakteristik pemimpin di Indonesia yang diinginkan oleh calon manajer.
2. Karakteristik yang digunakan oleh laki-laki dan perempuan.
3. Karakteristik dari sudut pandang manajer dan calon manajer.
4. Perbedaan karakteristik dengan penelitian terdahulu di tempat lain.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap agar hasil dari penelitian ini dapat memiliki manfaat bagi banyak pihak.

1. Secara teoritis, berikut adalah kegunaan dari penelitian ini:
 - a. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan karakteristik kepemimpinan yang diinginkan.
2. Secara praktis, berikut adalah kegunaan dari penelitian ini :
 - a. Bagi Manajer
 Hasil penelitian dapat memberi masukan dan pertimbangan bagi manajer terkait karakteristik kepemimpinan di Indonesia.
 - b. Bagi Calon Manajer
 Hasil penelitian dapat memberi masukan dan pertimbangan bagi calon manajer terkait karakteristik kepemimpinan di Indonesia.
 - c. Bagi Akademisi
 Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang melakukan penelitian tentang objek terkait di masa mendatang

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terbagi menjadi 5 bagian dengan susunan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bagian pendahuluan pada penelitian ini menjelaskan pokok bahasan dasar dan alasan peneliti untuk melakukan penelitian, yang mana terdiri dari latar

belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bagian tinjauan pustaka pada penelitian ini terdapat penjelasan mengenai landasan teori, kerangka penelitian, dan hipotesis yang digunakan peneliti sebagai acuan dalam penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bagian metode penelitian pada penelitian ini terdapat penjelasan mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi, sampel, jenis data, sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian hasil dan pembahasan pada penelitian ini terdapat penjelasan mengenai hasil penelitian dan pembahasan penelitian.

BAB V PENUTUP

Bagian penutup pada penelitian ini terdapat penjelasan mengenai simpulan, keterbatasan penelitian, dan saran yang disampaikan kepada pihak yang berkepentingan terhadap penelitian.